

# İşletme ve Yönetim Tarihi Konferansı

9 Nisan 2018 / İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi



## KONFERANS PROGRAMI ve BİLDİRİ ÖZETLERİ

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı  
İ.Ü. Avcılar Kampüsü Avcılar İstanbul



# İşletme ve Yönetim Tarihi Konferansı

9 Nisan 2018 / İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi



Hoş geldiniz!

İşletme ve yönetim tarihi alanına yönelik akademik ilginin hatırı sayılır bir geçmişi olduğunu artık hepimiz biliyoruz. İlk olarak 1927 yılında Harvard Üniversitesi İşletme Okulu'nda kendine özgü bir çalışma alanı olarak ortaya çıkan ve özellikle 1960'lı yıllarda farklı bakış açıları aracılığıyla hızla gelişen bu alanda kurumsal tarih incelemelerinden girişimcilik örneklerine, yönetim ve örgüt teorilerinin evriminden örgütlerin sosyal, ekonomik ve politik çevre ile olan ilişkilerine kadar çok geniş bir yelpazeye yayılmış birbirinden farklı türde araştırmalara ve eserlere rastlamak mümkün.

Academy of Management'ın ana ilgi gruplarından biri olarak kabul gören işletmecilik ve yönetim tarihine ilişkin son yıllarda artan bir ilginin olduğunu görüyoruz. Öte yandan 1994 yılında kurulan European Business History Association (EBHA), yirmi yılı aşkın bir süredir Avrupa'da işletme ve yönetim alanının gelişimine ilişkin konulara ilgi duyan araştırmacıları ortak bir platformda bir araya getiren bir kongre düzenliyor. Türkiye'de ise bu bağlamda bir ilginin görece yeni olduğu ve bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı kaldığı söylenebilir.

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi olarak 2018 yılı Nisan ayında 50. Kuruluş Yıldönümü etkinlikleri kapsamında **İşletme ve Yönetim Tarihi Konferansı** ile bu alanda çalışmalar yürüten veya bu alana ilgi duyan araştırmacıları bir araya getirmek ve böylelikle ilerisi için de sürdürülmesini ümit ettiğimiz bir bilimsel diyalog ortamının ilk adımını atmak istedik. Bu heyecanımızı paylaştığınız ve daha da önemlisi, değerli çalışmalarınız ve görüşlerinizle konferansımıza katkı sağladığınız için içtenlikle teşekkür ediyoruz. Ayrıca, etkinliğimizin hazırlık sürecinde bizlere büyük bir özveriyle katkı ve destek sağlayan İşletme Kulübü ekibi üyesi genç arkadaşlarımıza da özel olarak teşekkür ederiz.

## ÖZET PROGRAM

08:30 – 10:00	Kayıt Masası
10:00 – 10:30	İşletme ve Yönetim Tarihi Konferansı Üzerine (Aykut Berber)
10:30 – 12:30	(1) <b>Panel</b> – Mustafa Aysan, Tamer Koçel, Ceyhan Aldemir (Moderatör: Işıl Mendes Pekdemir)
13:30 – 15:00	Bildiri Sunumları (2) <b>İşletmecilik Alanları Tarihi</b> (3) <b>İşletmecilik ve Devlet</b> (4) <b>Yazarlar ve Eserler Üzerine</b>
15:15 – 16:45	Bildiri Sunumları (5) <b>Kuşaklar Arası Araştırmalar</b> (6) <b>Kurumsal Tarih</b> (7) <b>Kavramlar ve Teoriler</b>
17:00 – 17:45	(8) <b>Yuvarlak Masa</b> – Türkiye'de İşletmecilik Tarihinin Özgün Bir Alan Olarak Gelişimi

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı





08:30 – 10:00	KAYIT MASASI		Mavi Salon Fuarı
10:00 – 10:30	İşletme ve Yönetim Tarihi Konferansı Üzerine Aykut Berber		Mavi Salon
10:30 – 12:30	1 Panel	Mustafa Aysan, Tamer Koçel, Ceyhan Aldemir Moderatör: Işıl Mendeş Pekdemir	
12:30 – 13:30	ARA		
13:30 – 15:00	F.W. Taylor Salonu	H. Fayol Salonu	M.P. Follett Salonu
	2 İşletmecilik Alanları Tarih	3 İşletmecilik ve Devlet	4 Yazarlar ve Eserler Üzerine
	21 Henry Towne'in Yönetici- Mühendisleri 21'inci Yüzyılda İşbaşında Dora Sungunay İstanbul Üniversitesi	31 Milli İktisat Politikalarının Türk İşletmecilik Tarihine Etkileri: Milli ve Yerel Bankalar Arzu Varlı Ersan Remzi Acun Marmara Üniversitesi	41 Türkiye'de İşletme Alanının Öncülerinden Bir Portre: İsmet Alkan Alper Erserim Fırat Botan Şan Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
	22 Pazarlama Tarihine Dönemsel Bir Bakış Mertcan Taşcıoğlu Dursun Yener İstanbul Medeniyet Üniversitesi	32 Devlet ve İş Adamları İlişkisi: Bir Söylem Analizi Çalışması Arzu İnan İstanbul Üniversitesi	42 Türkiye'de İş Dünyası İçin İlk Ansiklopedi: İktisat ve Ticaret Ansiklopedisi Serkan Dirlik Tufan Kızıltuğ Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
	23 1929 Büyük Buhranı'nın Yönetim Çalışmalarına Etkisi: 1924 Prag Uluslararası Yönetim Kongresi ve 1935 Londra Uluslararası Bilimsel Yönetim Kongresi Karşılaştırması Yasin Şehitoğlu Yıldız Teknik Üniversitesi Enes Kurt İstinye Üniversitesi  Tartışmacı Ünsal Sıgır Başkent Üniversitesi	33 Bir Devlet Girişimi Olarak Türk Havayolları A.O.'nın Tarihçesi Eyüp Bayram Şekerli Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi  Tartışmacı M. Murat Yaşlıoğlu İstanbul Üniversitesi	43 Geç Dönem Osmanlı ve Erken Cumhuriyet Dönemlerinde Ticaret Bilgisi: "Mâlûmât-ı Ticariyye" Dersi ve İsmail Hamid Bey'in "Mâlûmât-ı Ticariyye" Kitabı Üzerine Bir İnceleme Yasin Çakırel Kırklareli Üniversitesi Ahmet Sait Özkul Süleyman Demirel Üniversitesi  Tartışmacı Mine Afacan Fındıklı Beykent Üniversitesi



15:00 – 15:15	ARA		
15:15 – 16:45	F.W. Taylor Salonu	H. Fayol Salonu	M.P. Follett Salonu
	<p>5</p> <p><b>Kuşaklar Arası Araştırmalar</b></p> <p>51 Kuşaktan Kuşağa Usta-Çırak İlişkisi: Kapalıçarşıda İş Yapma Gelenekleri Bağlamında Bir Sözlü Tarih Çalışması Refika Bakoğlu Marmara Üniversitesi Selçuk Yeke Aykut Berber İstanbul Üniversitesi</p> <p>52 Anadolu Selçuklularından Cumhuriyete Konya'nın İşletmecilik Öyküsü Aylin Yılmaz Ebru Özer Topaloğlu Necmettin Erbakan Üniversitesi</p> <p>53 İş Becerikliliğinde Kuşaklar Arası Farklılıkların Analizi: Bir Aile İşletmesi Örneği Yasin Rofcanin University of Bath</p> <p><u>Tartışmacı</u> Hakkı Aktaş İstanbul Üniversitesi</p>	<p>6</p> <p><b>Kurumsal Tarih</b></p> <p>61 Türkiye’de Bir Yönetim Danışmanı: Urwick Orr and Partners ve Türk Hava Yolları’ndaki Danışmanlık Faaliyetleri (1967-1971) Akansel Yalçinkaya İstanbul Medeniyet Üniversitesi</p> <p>62 Bir Monografi Denemesi: Şirket-i Hayriye’nin İşletme Tarihi Esra Dil Sakarya Üniversitesi Kemal Demir Yalova Üniversitesi</p> <p>63 Bir Sosyal Girişim Modeli: Osmanlı Para Vakıfları Çiğdem Gürsoy İstinye Üniversitesi</p> <p><u>Tartışmacı</u> Yasin Şehitoğlu Yıldız Teknik Üniversitesi</p>	<p>7</p> <p><b>Kavramlar ve Teoriler</b></p> <p>71 İşbölümünün Evrimi ve Yönetimsel Teori: Antik Çağdan Klasik Yönetim Düşüncesine Bir İnceleme M. Murat Yaşlıoğlu Duygu Toplu Yaşlıoğlu İstanbul Üniversitesi</p> <p>72 Follett ve Drucker’ın Görüşleri Bağlamında Bilgi Gizleme Davranışı ve Sosyal Sermaye Zafer Çakmak İstanbul Üniversitesi</p> <p>73 Geçmişten Günümüze Örgütlerde Hegemonya Olgusu: Zorla mı? Rızayla mı? Yusuf Gündüz İstanbul Üniversitesi</p> <p><u>Tartışmacı</u> Serkan Dirlik Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi</p>
16:45 – 17:00	ARA		
17:00 – 17:45	8 <b>Yuvarlak Masa</b>	Türkiye’de İşletmecilik Tarihinin Özgün Bir Alan Olarak Gelişimi	M.P. Follett Salonu
17:45 – 18:00	KAPANIŞ		

- Mavi Salon, fakülte giriş katında A Bloktadır.
- Öğleden sonraki bildiri sunum ve yuvarlak masa oturumları, anabilim dalımızın yer aldığı B Blok ikinci katta bulunan salonlarda gerçekleştirilecektir.



## 2

## İŞLETMECİLİK ALANLARI TARİHİ

**Henry Towne'ın Yönetici-Mühendisleri 21'inci Yüzyılda İşbaşında**

Dora Sungunay

Amerikan Makine Mühendisleri Topluluğunun (ASME) dernek toplantılarından birinde yapmış olduğu bir sunuşta Henry Towne, mühendislerin yaptıkları çalışmalarla doğrudan doğruya ekonomiyi etkilediklerini, faaliyetleri organize etme ve denetleme görevlerinin yanı sıra işçilerin emeğini de yönetme görevini yerine getirdiklerini ifade etmişti. Yönetimin ayrı bir inceleme alanı olarak tanınmasını isteyen Towne, yöneticinin mühendis özelliklerine sahip olmasının altını çizmişti.

Etkinlik ve verimliliğe önem veren Klasik Yönetim yaklaşımı, insan tatminini ön plana çıkaran Neo-Klasik yaklaşım ve açık sistemi getiren Modern yaklaşımdan sonra örgütsel kültür, personel güçlendirme, katılımcılık, takım çalışması, müşteri memnuniyeti ve kalite ile yeni bir yönetim literatürü oluşmuştur. Bilgiye odaklanan 21'inci yüzyılda ise temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma, şebeke organizasyonlar, değişim mühendisliği, öğrenen örgütler, inovasyon gibi yeni kavramlarla yönetici özellikleri şekillenmeye devam etmektedir. Bugünün yöneticilerinin, organizasyonlarının teknoloji üretmesini, geliştirmesini ve kullanmasını hedeflediği ve bilgi teknolojileri ile uyumlu yatırımlara yöneldiği görülmektedir.

Son on yılda yapılan araştırmalarda, CEO ya da üst yöneticilerin dörtte birinin mühendislik diplomasına sahip olduğuna işaret edilmektedir. Bu bağlamda, çalışmamızda günümüz yönetim anlayışında Towne'ın "Yönetici-Mühendis" yaklaşımının geçerliliği, literatür araştırması temelinde incelenmektedir.

**Pazarlama Tarihine Dönemsel Bir Bakış**

Mertcan Taşçıoğlu, Dursun Yener

Pazarlama düşüncesi çok eski çağlardan beri var olsa da pazarlamanın akademik bir disiplin olarak kendine yer edinmesi yirminci yüzyılda gerçekleşmiştir. Bu yüzyılın başlangıcıyla beraber pazarlama üniversite seviyesinde derslerde konu olmaya, akademik yayınlarda yer almaya başlamıştır. Bu çalışmanın amacı 1900'lü yıllardan sonra ortaya çıkan pazarlama alanını farklı dönemlere ayırmak ve her dönemin özelliklerini tespit etmektir.

1900'lü yıllardan önce araştırmacılar ekonomik değer yaratıcı olarak sadece üretim üzerine odaklandığı için pazarlama ve dağıtım gibi konular henüz geniş çapta ele alınmamış, dağıtım aracılığıyla sağlanan hizmet türlerine ise çok daha az önem verilmişti. Pazarlama faaliyetlerinin kapsamının ekonomi ile ilişkilendirilmeye başlanması ve pazarlamaya dağıtım açısından odaklanmanın yaygınlaşması ile pazarlama alanı yavaş yavaş kendine yer edinmeye başlamaktadır (Wilkie ve Moore, 2003). Zamanla tarım dışı ürünler ve imalat ile ilgili yayınlar artmaya başlamıştır. Tarım dışı ürünlere çok az yer verildiği düşüncesinden yola çıkan araştırmacılar, ürün odaklı yaklaşım ışığında otomobil, elektrik, telefon hizmetleri gibi ürünlerin temel yapılarını arz ve taleplerini ve dağıtım kanallarını, fiyatlarını ve dağıtım maliyetlerini incelemiştir (Bartels, 1976). Pazarlamanın ekonomi alanından koparak bağımsız bir disiplin olarak kendi kimliğini kazanması ise 1960'lı yıllara doğru gelindiğinde gerçekleşmiştir. Önceki pazarlama düşünceleri pazarlamayı uygulamalı iktisat olarak görmekteyken Alderson ise pazarlamayı uygulamalı iktisat olarak görmeyip, ekonomik süreçlerin birbirine bağımlı bir temel üzerinde çalıştığı bir sistem perspektifinden görmüştür (Sheth vd., 1988). Bu dönemden sonra farklı metodolojik bakış açıları ortaya çıkmış, davranışsal ve nicel yaklaşımlar ön planda yer almıştır. Yönetimsel bakış açısı pazarlama düşüncesine hakim olmaya başlamıştır. Sosyal davranış, sosyal sorumluluk, sosyal pazarlama gibi alanlar yeni yeni ortaya çıkmaya başlamıştır. 1980'lerden sonra ise hem pazarlama dergilerinde hem de pazarlama makalelerinde büyük bir artış gözlenmiştir. Bilginin altyapısı genişleyerek çeşitli ihtisas alanları oluşmuştur. Spesifik alanlara yönelen dergilerin ve



yayınların etkisi bir önceki dönemdeki gibi yönetsel olgulara odaklanan dergi ve yayınlara göre daha fazla olmuştur. Günümüze kadar uzanan son dönemde ise 1970'lerde ortaya çıkan sosyal kavramlar etik, yeşil pazarlama, sürdürülebilirlik gibi yeni isimler olarak önemini korumaya devam etmektedir. Ancak son dönemin en önemli kavramı İnternet ve onun pazarlama alanına getirdiği yeniliklerdir. Online alışveriş, e-pazarlama, online tüketici davranışı, sosyal medya gibi kavramlar pazarlama alanına son dönemde damgasını vurmuştur. Bu çalışma pazarlama alanını 1900'lü yıllardan itibaren altı yirmi yıllık dönemlere ayırmış ve her dönemin özelliklerini ve önemli çalışmalarını araştırmıştır. Bu dönemleri pazarlama alanının ortaya çıkışı, geliştirilmesi, kendi kimliğini kazanması, farklılaşması ve sosyal olgular, pazarlama alanında ihtisaslaşma, ve İnternet dönemi olarak belirtebiliriz.

### **1929 Büyük Buhranı'nın Yönetim Çalışmalarına Etkisi: 1924 Prag Uluslararası Yönetim Kongresi ve 1935 Londra Uluslararası Bilimsel Yönetim Kongresi Karşılaştırması**

Yasin Şehitoğlu, Enes Kurt

Bu araştırmanın amacı, 1924 Prag Uluslararası Yönetim Kongresinde ve 1935 Londra Uluslararası Bilimsel Yönetim Kongresinde sunulan çalışmalarının karşılaştırılması ve bu bağlamda 1929 Büyük Buhranı'nın yönetim araştırmalarında bir değişim ve/veya dönüşüme sebep olup olmadığının tespit edilmesidir.

Birinci ve İkinci Dünya Savaşı arasında yönetim biliminin bugüne uzanan temellerinin sağlandığı, yönetim biliminde klasik dönem düşüncesinin yönlendirdiği ve Dünya çapında yönetim çalışmaları arasında çok önemli bir yer tutan 7 yönetim kongresi düzenlenmiştir (Berber, 2013, 199). Bu kongreler; 1924 Prag Uluslararası Yönetim Kongresi, 1925 Brüksel Uluslararası Bilimsel İşin ve Yönetimin Kongresi, 1927 Roma Uluslararası Bilimsel İşin ve Yönetimin Kongresi, 1929 Paris Uluslararası Bilimsel Yönetim Kongresi, 1932 Amsterdam Uluslararası Bilimsel Ticari Organizasyon Kongresi, 1935 Londra Uluslararası Bilimsel Yönetim Kongresi ve 1938 Washington Uluslararası Yönetim Kongreleridir. Kongrelerin başladığı ve bittiği 1924 – 1938 yıllarını kapsayan dönem iki açıdan önemlidir. Birincisi dünya tarihine yön veren iki dünya savaşının arasında olması, ikincisi ise birçok açıdan dünya ekonomisinin ve buna bağlı politikaların seyrini değiştiren (Nevins ve Commager, 2008; Berend, 2015) 1929 Büyük Buhranı'nın bu dönem içerisinde gerçekleşmiş olmasıdır. Bu çerçevede 1929 Büyük Buhranı'nın yönetim çalışmaları üzerinde de etkisi olduğu düşüncesinden yola çıkarak, ilgili dönemin en büyük yönetim çalışması toplantıları olan Uluslararası Bilimsel Yönetim Kongrelerinin ilki olarak tertip edilen 1924 Prag Uluslararası Yönetim Kongresi ve 1929 Buhranı'nın etkilerinin tüm taraflar tarafından algılandığı yıllar olan 1930'lu yılların ikinci yarısının başında yönetim kongrelerinin altıncısı olan 1935 Londra Uluslararası Bilimsel Yönetim Kongresi çalışmamızın ana odak noktaları olmuştur. Bu kongreler üzerinden 1929 Buhranı'nın yönetim çalışmaları üzerindeki etkisine dair bir çalışma literatürde ilktir.

Araştırmada nitel yöntem kullanılmaktadır. Bu araştırma literatür taramasına dayanan bir araştırma olup, veri toplama tekniği olarak "Doküman İncelemesi Tekniğinden" yararlanılmıştır. Nitel araştırmalarda doküman incelemesi, belgeler, arşiv kayıtları ve çeşitli materyalin araştırma konusu veriyi toplama ve çözümleme işlemidir. Araştırma konusu ne tür doküman incelenmesi gerektiği konusuna yön vermektedir (Gülbüz ve Şahin, 2016, 422-423). Bu çerçevede 1924 Prag Uluslararası Yönetim Kongresi Raporu ve 1935 Londra Uluslararası Bilimsel Yönetim Kongresi Raporu metinlerine ulaşılmış ve detaylı olarak incelenmiştir. Kongrelerde gerçekleştirilen oturumlar ve sunulan bildirilerin bağlı olduğu alt alanları tespit edilmiştir. Buradan hareketle 1929 Buhranı'nın yönetim araştırmalarında güçlü bir dönüşüme sebep olduğu belirlenmiştir. Bu dönüşüm, gerçekleştirilen çalışmaların bakış açıları, katılımcıların meslek grupları, endüstri – işletme odak noktasının değişimi üzerinden değerlendirilmiş ve 1929 Buhranı'ndan sonra yönetim araştırmalarında "devlet müdahaleciliği, ev ekonomisi, tasarruf" gibi konular üzerinde durulduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak her iki kongreye katılan katılımcıların ülkeleri üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

Ayrıca 1932 yılında ABD Başkanı Roosevelt'in, doların kıymetini düşüren, işçilere iş bulmak için çeşitli düzenlemeler getiren, bankaları denetim altında tutan ve çiftçileri koruma altına alan (Maurois, 1945, 206) New Deal politikasının da yönetim çalışmalarını etkilediği tespit edilmiştir.



## 3

## İŞLETMECİLİK VE DEVLET

**Milli İktisat Politikalarının Türk İşletmecilik Tarihine Etkileri: Milli ve Yerel Bankalar**

Arzu Varlı, Ersan Remzi Acun

II. Meşrutiyetin ilanıyla Osmanlı Devleti'nde siyasal, ekonomik ve sosyal alanda birçok değişim yaşanmaya başlamıştır. Dönemin hâkim ideolojisi milliyetçi (Türkçü) akımlara yönelim biçimindedir. İttihat ve Terakki Cemiyeti'nin etkin siyasetiyle milli ekonomi ve sermayedar oluşturma amacına yönelik düzenlemelerle o dönemde çok sayıda milli şirketler kurulmuştur. Özellikle 1908-1918 yılları arasında 236; 1914-1918 yılları içinde 123 şirket kurulmuştur. Türkiye'de yerel ve milli şirketlerin kurulduğu bu yıllar Türk işletmecilik tarihi açısından önemlidir. Şirketlerin önemli bir bölümü kredi ve finans ihtiyacını karşılamak için kurulmuş bankalardır. Dönemin hâkim düşüncesi olan Milli İktisat politikalarının belirlediği yasal çerçeve ve siyasi ortamın sağladığı olanak ve teşvikler işletmelerin sayısının artmasında etkili olmuştur. Ancak tek etkeni siyasi ortam olarak düşünmek bu şirketlerin değerlendirilmesi anlamında eksik kalacaktır. İşte bu noktada iktisat tarihi ve işletmecilik tarihi gibi iki disiplinin birikimleriyle şirketleşmenin fazla olduğu Milli İktisat dönemi ve bu dönemde kurulmuş bankaların işletmecilik tarihi açısından ve devlet-piyasa ilişkileri bağlamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada amaç, o dönem kurulmuş bankalardan örnekler seçilerek hem banka örneklerinin Nizamnameleri hem de dönemin hâkim iktisat politikaları temel alınarak; bankaların örgüt yapısı, menşei ve amacı, süreklilik ve büyümelerini etkileyen faktörler, karşılıklı zorluklar ve gerilemelerine etki eden faktörler; kurulduğu bölgedeki topluma ve toplumun işletmeye etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

**Devlet ve İş Adamları İlişkisi: Bir Söylem Analizi Çalışması**

Arzu İnan

Bu çalışmada Türkiye'de iş yaşamının önemli aktörlerinden olan iş adamlarının devletle ilişkisi Vehbi Koç özelinde ele alınacaktır. Çalışmada ilk olarak Ayşe Buğra'nın (2016) aşk ve nefret dikotomisi olarak ifade ettiği devlet-iş adamları ilişkisinin tarihsel bir incelemesi yapılacaktır. Bu tarihsel akışta önemli aktörlerden biri olan Vehbi Koç'un basına verdiği demeçler söylem analizine tabi tutularak söz konusu ilişkinin boyutlarının ortaya konulması amaçlanmaktadır. 1923 yılında kurulan Türkiye Cumhuriyeti'nin diğer ulus devletlerle benzer ve farklı toplumsal, sosyal, kültürel ve ekonomik özellikleri bulunduğu su götürmez bir gerçektir. Bu özgün farklılıklarının yanı sıra Lozan Antlaşması, 1929 Büyük Dünya Krizi, II. Dünya Savaşı gibi tüm dünyada köklü ve büyük değişimler yaratan olayların Genç Cumhuriyet üzerindeki etkisi kaçınılmaz olmuştur. Geç sanayileşen bir ülke olması tüm bu faktörlerin etkileşiminin yaratmış olduğu sonuçlardan biridir. Ve bu sonuç, şüphesiz başka birçok faktörün etkisiyle birlikte, devlet-iş adamları ilişkisinin nasıl biçimleneceğini belirleyen en önemli tarihsel duraklardan biri haline gelmiştir. Bu ve benzeri tarihsel duraklar dönemin aktörlerinin, bu çalışmada iş adamlarının, söylemini inşa eden bağlam olarak kronolojik bir sırayla ele alınacaktır. Edibe Sözen (2017), çağımızı, çağımızın düşünme biçimlerini, çağımız insanını ve toplumunu anlamamız için söylemi anlamamız gerektiğini söyler. Belirli bir döneme ışık tutmak, o dönemi anlamak amacıyla bu çalışmada bir nitel araştırma deseni olarak söylem analizi kullanılacaktır. Söylem analizi konuşanların kim olduklarına, dili nasıl kullandıklarına, ne söyledikleri kadar nasıl söylediklerine cevap arar. Söylemler bir bağlam, bir sosyal gerçeklik içinde olduğu gibi, aynı zamanda sosyal gerçekliği inşa ederler. Yani söylem ve gerçeklik arasında diyalektik bir ilişki vardır (Sözen, 2017). Tam da bu nedenle, Türkiye'de Devlet-İş Adamları arasındaki ilişkinin tarihsel gelişimini, her bir tarihsel durağın sunduğu biricik bağlamda anlamak için Vehbi Koç'un söz konusu dönemlere ait [www.vehbikoc.com.tr](http://www.vehbikoc.com.tr) web adresinde bulunan "Vehbi Koç Diyor ki" başlığı altında yer alan röportajları ve yazıları söylem analizine tabi tutulacaktır.



Şüphesiz, tarihsel bağlamlar iş dünyası aktörlerinin söylemlerini tekrar tekrar yaratırken, aktörlerin söylemleri de sosyal gerçeklikler yaratarak söylemin diyalektik yapısına işaret etmektedir.

### **Bir Devlet Girişimi Olarak Türk Havayolları A.O.'nın Tarihçesi**

Eyüp Bayram Şekerli

1920'li yıllarla birlikte havayolu taşımacılığı art arda ABD ve Avrupa'da kurulan havayolu işletmeleri ile yaygınlaşmaya başlamıştır. 19.yy'nin başında Avrupa'nın hava ulaşımı için havayolu işletmeleri kurulmaya başlanmış olması (1919, KLM; 1923, Aeroflot; 1926, Lufthansa) Türkiye'de havayolu ulaşımından faydalanılması gerektiğinin de görülmesini sağlamıştır. Bahsedilen dönemde büyük havayolu işletmeleri birer devlet girişimi olarak ortaya çıkmıştır. Yeni kurulan Cumhuriyet Türkiye'si havayolu ulaşımı konusunda yaşanan gelişmelerin gerisinde kalmak istememiştir. Bu süreçte, daha sonra adı Türk Hava Yolları (THY) olarak değişecek olan Devlet Hava Yolları'nın kurulması da bulunmaktadır. Nitekim, Türk Havayolları 20 Mayıs 1933 tarihinde 2186 sayılı Kanun ile Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak "Türk Hava Postaları" adı ile kurulmuştur. Günümüzde aynı dönemde kurulduğu Avrupalı rakipleri ile birlikte varlığını devam ettiren THY, günümüzde dünyanın önemli havayolu işletmeleri arasında sayılmaktadır. Bu noktaya gelene kadar THY'nin hangi aşamalardan geçtiği, hangi etkenlerin işletmenin bugünkü halini almasında etkili olduğunun görülmesi önemlidir. Bu çalışmada ABD'li ve Avrupalı havayolu işletmeleri ile hemen hemen aynı dönemde bir devlet girişimi olarak kurulan Türk Hava Yolları'nın günümüze kadar olan tarihi anlatılmaktadır. Araştırmanın yapılmasında THY'nin tarihini akademik olarak ve tarihsel bakış açısı ile ele alan çalışmaların azlığı yönlendirici bir etken olmuştur. Bu kapsamda THY'nin iş modelinin, işletme yapısının, büyüme stratejileri; (i) kurulduğu dönemden özelleştirme uygulamalarının başladığı 1980'li yıllara kadar olan süreçte (ii) yerel ve küresel krizlerin yaşandığı 1990'lı yıllarda, (iii) havayolu pazarının serbestleşmeye başladığı 2000'li yıllardan sonra incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, işletme tarafından yayınlanan yıllık faaliyet raporları, THY tarihini anlatan dönem kitapları, işletmenin yönetim kadrosunda bulunmuş olan kişilerin yazmış oldukları kitaplar incelenmiştir.

Buna göre; THY'nin bahsedilen dönemlerdeki gelişimi genel hatlarıyla şu şekilde gerçekleşmiştir; "Büyük sermaye, istisnai bir teknoloji gerekliliği, kamu güvenliği ile ilgili olmasından ve Büyük Buhran ekonomik krizinin yaşandığı döneme denk gelmesi nedeni ile havayolu işletmelerinin önemli bir bölümü kamu girişimi olarak ortaya çıkmıştır. Kurulduğu dönemde Ankara'dan yönetilen işletme küçük bir filo ve sınırlı bir uçuş ağına sahiptir. 1939 yılında Ulaştırma Bakanlığına bağlanan Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü ismiyle faaliyetlerine devam eden işletmenin 1942 yılı itibarı ile 14 uçak, 100 koltuklu filosu bulunmaktaydı (Türk Hava Yolları, 2009: 59,60). İkinci Dünya Savaşından sonra (1946) II. Dünya Savaşında kullanıldıktan sonra Amerika'dan alınan 30 adet uçağı filosuna katan THY Ortadoğu'nun en büyük havayolu olmuştur (Kozlu, 2013:19). 1955 yılında hukuksal yapısını anonim ortaklığa dönüştüren THY, uluslararası havacılık kurallarına göre işletilmeye başlamıştır. 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizleri, güvenlik problemleri ve Kıbrıs Harekâtı gibi olaylar THY'nin gelişimi üzerinde etkili olmuştur. Bu nedenle 1980'li yılların ortasına kadar THY ağırlıklı olarak Avrupa'da yaşayan gurbetçileri ve hac/umre yolcularını taşıyan bir işletme durumundadır. 1980'lerden sonra ise, dış hatlarda gelişmeyi amaçladığı görülen THY diğer havayolları ile rekabet edebilecek şekilde kendisini yapılandırmaya çalışmıştır. 2004 yılında yaşanan serbestleşme hareketinden sonra ise THY'nin alt markalara sahip bir "küresel ağ tipi" bir havayolu işletmesi olma yolunda bir strateji benimsediği görülmüştür. Uluslararası stratejik ittifaklar ile uçuş ağını geliştiren THY, gerek uçuş ağının kapsamı gerekse hizmet kalitesi ile önemli bir noktaya gelmiştir. Bütün bu gelişmeler devam ederken, 1980'lerin başından itibaren hedeflenen özelleştirme bir türlü gerçekleştirilememiş, devlet THY'nin yönetiminde her dönem karar verici olmuştur".



## 4

## YAZARLAR VE ESERLER ÜZERİNE

**Türkiye’de İşletme Alanının Öncülerinden Bir Portre: İsmet Alkan**

Alper Erserim, Fırat Botan Şan

Türkiye’de işletme ve işletme alanının temelini oluşturan işletme iktisadının doğuşu ve gelişimi Erçek ve Üsdiken (2011) tarafından ortaya konmuştur. İşletme alanının akademikleştirilme süreci ise Üsdiken (2003) tarafından etraflıca tartışılmıştır. Bunun yanında Türkiye’de işletme alanına ait ilk yayınların Fransızca kaynaklara dayalı ve muhasebe üzerine olduğunu ve bu ilk döneme, 1930 yıllardan başlayarak Almanya kaynaklı “İşletme İktisadı”nın eklendiğini ifade edilmiştir (Erçek ve Üsdiken 2011:229). Türkiye’de işletme alanına ilişkin bilgi üretme süreci de o dönemde başlamış, alana katkı veren bilim insanlarının çabalarıyla özellikle işletme iktisadı çerçevesinde bir birikim oluşmuştur. Bu birikimin öncelikle ders kitaplarına ardından da süreli yayınlarda etkileri gözlemlenebilir. Türkiye’de erken dönem işletme tarihi çalışmalarının da o dönemdeki çalışmaları incelediği ve referans aldığı görülmektedir. (Üsdiken ve Erçek, 2009, Erserim, 2016). Söz konusu döneme katkı veren Alfred İsaac, Ali Özeken, Muhlis Ete, Zühtü İnhan ve İsmet Alkan için İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü tarafından 1985 yılında yayınlanan İşletme Biliminin Öncülerine Armağan kitabında; yazarlara ilişkin önemli bilgilere yer verilmektedir. Bu öncü bilim insanlarından birisi de İsmet Alkan’dır.

İsmet Alkan’ın İşletme alanındaki ilk kitap olarak da bilinen ilk eseri 1937 basımlı Genel İşletme Ekonomisi kitabıdır. İsmet Alkan’ın ideali, işletme ekonomisi ilmini tanıtmak ve bu ilmin prensiplerinin ülkenin ekonomi ve endüstrisine fiilen uygulanmasına katkı sağlamak olarak ifade edilmiştir (Yazman, 1985: 50) Bu hedef doğrultusunda çok sayıda ders kitabı, makale ve gazete yazıları bulunmaktadır.

Bu çalışmada İsmet Alkan’ın ortaya koyduğu eserler derinlemesine incelenecektir. Bu inceleme yapılırken İsmet Alkan’ın mesleki kitapları, (Genel İşletme Ekonomisi-1937, Endüstri İşletme Ekonomisi ve Esas Meseleleri-1941) dönemin mecmualarındaki çeşitli makaleleri incelenecektir. Özellikle 1943 yılında İsmet Alkan ve Hayri Tokay öncülüğünde çıkarılmaya İşletme Mecmuası Dergisindeki yazıları döneme ilişkin önemli bulgular sunmaktadır.. Çalışmanın üç temel bölümde tamamlanması planlanmaktadır. İlk bölümde dönemin işletme alanına ilişkin özellikleri ikinci bölümde İsmet Alkan’a ilişkin bilgiler üçüncü bölümde ise söz konusu eserlerin incelenmesindeki yöntem ve bulgulara yer verilecektir.

**Türkiye’de İş Dünyası İçin İlk Ansiklopedi: İktisat ve Ticaret Ansiklopedisi**

Serkan Dirlik, Tufan Kızıltuğ

Türkiye’de işletme eğitiminin ve çalışmaların tarihsel seyri büyük ölçüde Üsdiken öncülüğünde yapılan araştırmalarca etraflıca ortaya konmuştur. Araştırmaların 1950’liler öncesi için söylediklerini yeniden burada özetleyerek hatırlatacak olursak, Türkiye’de işletme eğitiminin yüksek öğretimde yer buluşunun temelleri 1883’te açılan ve Fransız eğitim sistemini model alan Hamidiye Ticaret Mektebi’ne kadar geriye götürülebilmektedir (Üsdiken, 2004). Bu okulun kurucularının, Paris’te 1881’de kurulan l’Ecoles des Hautes Etudes Commerciales (HEC) okulundan esinlendikleri ifade edilmiştir (Üsdiken, 2004). Bu okulda verilen eğitim, daha çok içinde muhasebe çalışmalarının ağırlığı olan ve çoğunlukla Fransızca kaynaklara dayalı işletmelerle ilgili ilk çalışmaların birikimini sağlamıştır (Erçek ve Üsdiken, 2011). 1930’larla birlikte işletme eğitiminde ve çalışmalarında ekol olarak benimsenen Fransız modeline ikinci bir model daha eklenmiştir. Bu model de Alman modeli olup, ‘işletme iktisadı’ ile Türkiye’ye taşınmıştır. Erçek ve Üsdiken’in tespit ettiği üzere, 1925’te Kühne’nin raporunda kastedilen, 1928’te Ete’nin İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Mecmuasındaki bir makalesinde belirttiği ve 1932’de yine Ete’nin ‘İktisadi ilmin şubelerinden işletme iktisadı’ başlıklı çalışması ile yazılı Türkçe metinlerde ilk kez zikredilen ‘işletme iktisadı’ (Erçek ve Üsdiken, 2011) aynı



adla veya 'işletme ekonomisi' adıyla ders olarak da eğitim müfredatlarında ilk kez 1930'lu yıllarla birlikte girmiştir. Bu ilkler, Üsdiken'in 'Türkiye'de 1930'lardan 1950'lerin başlarına kadar işletmelerle ilgili özellikle akademik ortamlarda neredeyse ne okutulmuş ve yazılmışsa referansının işletme iktisadı olduğu' (Üsdiken, 2003: 137) olarak ifade ettiği bir dönemin kapılarını açmıştır. Bu modelin taşıyıcılarının yürüttükleri dersler, derslerindeki ders kitapları/notları ve ders materyali dışındaki çalışmaları ile işletme iktisadının ve daha sonra sadece 'işletme' olarak anılacak alanın Türkiye'de ayrı bir disiplin olarak belirginleşmesine hizmet etmişlerdir.

Bu modeli taşıyan önemli öncülerden biri de İsmet Alkan'dır. İsmet Alkan, işletme iktisadının gelişimine katkı sağlamakla birlikte üç ayrı proje ile uygulama dünyasına ulaşmaya çalıştığı belirtilmektedir (Erçek ve Üsdiken, 2011). Bu üç projeden biri de Aslan Tufan Yazman ile ortak hazırladıkları on bir ciltlik İktisat ve Ticaret Ansiklopedi'sidir. Bu incelemenin amacı da Türkiye'de iş dünyası ile ilgili ilk ansiklopedi olan İktisadi ve Ticaret Ansiklopedisi'ni (metnin devamında sadece 'ansiklopedi' olarak anılacaktır) incelemektir. İnceleme temel olarak iki temel soruya yanıt aramaktadır. Birincisi, 1946-1954 yılları arasında on ciltten ve 1960 yılında ek bir ciltten olmak üzere 11 cilt halinde yayınlanan ve Türkiye'de iş dünyası ile ilişkilendirilebilecek ilk ansiklopedinin kapsamı nedir? İkincisi, belirtilen ansiklopedinin kapsamı o döneme ait işletme eğitimi ve çalışmaları ile ilgili özellikler açısından ne anlam ifade etmektedir? Çalışma beş bölümde organize edilmiştir. İlk bölüm, ansiklopedinin tanıtımıdır. Bu bölümde ansiklopedinin genel özellikleri ve eseri hazırlayanlar hakkında bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde, Türkiye'de işletme çalışmaları ve eğitiminin 1950'lerin ortalarına kadar tarihsel seyri üzerinde durulmuştur. Bu bölüm, ansiklopedinin yazıldığı döneme koşut olarak 1950'lerin ortalarına kadar işletme eğitimi ve araştırmalarıyla ilgili gelişmeleri anlamak içindir. Üçüncü bölümde incelemenin yöntemi, dördüncü bölümde de bulgular ortaya konmuştur. Çalışma tartışma ve sonuç ve bölümü ile sonlandırılmıştır.

### **Geç Dönem Osmanlı ve Erken Cumhuriyet Dönemlerinde Ticaret Bilgisi: "Mâlûmât-ı Ticariyye" Dersi ve İsmail Hamid Bey'in "Mâlûmât-ı Ticariyye" Kitabı Üzerine Bir İnceleme**

Yasin Çakırel, Ahmet Sait Özkul

Bu çalışmada geç dönem Osmanlı ve erken Cumhuriyet dönemlerinde idadi (lise) ve âlî (yükseköğretim) düzeyinde öğretimi yapılan "Mâlûmât-ı Ticariyye" dersinin içeriği ve aynı isimle yayımlanan bir kaynak eser incelemesi yapılmaktadır.

19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında Türkiye'de işletmecilik eğitimi veren kurumlar ve basılı kaynaklar nitelendirilirken kullanılan isim/içerik/başlıklarda "ticaret" kavramı dikkat çekmektedir. İşletmecilik eğitimi tarihi literatürüne göre, bu dönemde Türkiye'deki yükseköğretimde önemli bir kurum olan Ticaret Mektebi'nde verilen eğitimin, "ticaret" ve "muhasabe" bilgilerini ağırlıklı olarak kapsamakta olduğu belirtilmektedir (Özkul, 2017). Bu bağlamda öncelikle Ticaret Mektebinde verilen "Mâlûmât-ı Ticariyye" dersinin içeriği değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme, dönemin ticaret bilgilerini tanımlamak ve verilen eğitimin içeriğini anlamak açısından önemlidir. Çalışmanın devamında dönemin işletmecilik bilgisine dair kaynak eserlerden biri olan ve 1909'da İsmail Hamid Bey tarafından telif edilen "Mâlûmât-ı Ticariyye" kitabı incelenmektedir. Bir "Mülkiyeli" olan ve işletmecilik konusunda önemli eserler veren dönemin ticaret mektebi muallimlerinden İsmail Hamid Bey'in 238 sayfadan oluşan "Mâlûmât-ı Ticariyye" adlı kitabında mukaddime (giriş) bölümü haricinde 10 bölüm bulunmaktadır. Mukaddime bölümünde ticaretle ilgili temel kavramlardan bahsedilmekte ve devamında ise bölümler bazında o günün ticaret eğitimine dair önemli başlıklara (ticaret, mübadele, bankalar, nakliyat vs.) yer verilmektedir.

Osmanlıca olarak yazılan ve dil açısından dönemi yansıtan eser incelemesi, orijinal metnin transkripsiyonu ve yazarların bulguları dönemin literatürü bağlamında yorumlamaları şeklinde devam etmektedir. Yüz yılı aşkın işletmecilik tarihinin küçük de olsa bir dönemini, bir eğitimcinin bakış açısıyla yansıtacağı düşünülen çalışma, karşılaştırmalı araştırmalara da giriş olabilecek niteliktedir.



## 5

## KUŞAKLAR ARASI ARAŞTIRMALAR

**Kuşaktan Kuşağa Usta-Çırak İlişkisi: Kapalıçarşıda İş Yapma Gelenekleri Bağlamında Bir Sözlü Tarih Çalışması**

Refika Bakoğlu, Selçuk Yeke, Aykut Berber

Ticaretin önemli bir merkezi olarak kabul edilen ve farklı etnik kökenlerden gelen esnafın birlikte çalıştığı kapalıçarşının işletme tarihi çalışmaları için ilgi çekici bir inceleme alanı olduğu söylenebilir. Bunun nedenleri arasında kapalıçarşının geçmişten günümüze otantik tasarımların oluşturulduğu bir mekan olma geleneğini sürdürmesi, ticari kümelenmenin otantik ve köklü geçmişe sahip olması ve küresel ve yerel siyasi, ekonomik, hukuksal ve diğer çeşitli etkilerin çok net hissedilebileceği bir mekan olma özelliğini taşıması gösterilebilir. Bu küresel ve yerel etkilerin bu çatı altında bir araya gelmiş olan esnafların iş yapma biçimine de yansımış olduğu düşünüldüğünde, kapalıçarşıda iş yapma geleneklerinin farklı kuşaklar boyunca ne şekilde değiştiğinin incelendiği bir çalışmanın araştırmacılar için motive edici olduğunu söylemek mümkündür. Bu düşünce bağlamında gerçekleştirilen bu çalışmada, kapalıçarşı esnafının iş yapma biçimlerinde ve usta-çırak ilişkilerinde farklı dönemler boyunca süregelen değişimin birbirini izleyen kuşaklardaki aktörlerin gözünden incelenmesi ve uzman yetiştirme geleneğinin ne şekilde ve nasıl değiştiğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Köklü bir tarihe sahip olmasına rağmen sınırlı ölçüde yazılı kayıtlara sahip olan kapalıçarşıda sözkonusu araştırmanın yapılabilmesi için çalışmanın sözlü tarih araştırması ile gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Bu doğrultuda tasarlanmış geniş ölçekli bir projenin ilk adımı olan bu çalışmada iki mücevher ve takı zanaatkarı ile görüşmeler yapılmış ve bu kişilerin kendi deneyimleri doğrultusunda iş yapma biçimleri ve usta-çırak ilişkileri değerlendirilmiştir. Görüşmelere ek olarak araştırma ortamında fotoğraflar çekilmiş ve bir fotoğraf arşivi oluşturulmuştur. Fotoğraf çekimi herhangi bir planlama yapılmadan gerçekleşmiş; zanaatkarların rutin iş faaliyetleri ve birbirleriyle olan ilişkileri doğal bir şekilde kaydedilmiştir.

**Anadolu Selçuklularından Cumhuriyete Konya'nın İşletmecilik Öyküsü**

Aylin Yılmaz, Ebru Özer Topaloğlu

Malazgirt Zafer'inden sonra Türkler, Anadolu'yu fethederek Konya'yı Anadolu Selçukluları'nın başkenti yapmışlardır (1096-1097). Başkent olmasından sonra şehrin nüfusu hızla artmıştır ve ihtiyaçlarını sistemli bir şekilde karşılama gereksinimi duyulmuştur (Küçükdağ, 2004). İnsanlar ihtiyaçlarını tek başlarına karşılama gücünden yoksun oldukları için, bu ihtiyaçlarını gidermek için başka bireylerin üretimine de ihtiyaç duymuşlardır (Erten, 2001). Bu gereksinim "İğdişlik" yani esnaf teşkilatının kurulmasını sağlamıştır. İğdişlik teşkilatının gelişmesi ve güçlenmesinin ardından Ahilik teşkilatının kuruluşu da ortaya çıkmıştır (Küçükdağ ve Arabacı, 1994). Ahiler ve esnaflar başlangıçta debbaglıkla uğraşmışlardır. Bu durum çok fazla uzun sürmemiş ve yerine "Loncalar" kurulmuştur (Tuş, 2001). Fakat XIX. yy'a, kadar esnaflar tarafından Ahilik kuralları yaşatılmıştır. Osmanlı döneminde Konya esnafları, örgütlenmiş bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmekteydi. Konya'da her esnaf birliğinin şeyhi, kethüdası ve yiğitbaşısı olduğu tespit edilmiştir (Ergenç, 1995).

Konya, bölgesinin fiziki şartları ve kültürel imkânlarına göre ürünler üretmiş ve geliştirmiştir. Bu bağlamda Konya, kuyumculuğu, helvacılığı, urgancılığı, dericiliği ve ziraatıyla bilinmiştir (Erten, 2001, s.28). Diğer yandan, iklim şartlarından dolayı da Konya, Anadolu'ya hemen her yöreden gelen kervanların uğradığı ticaret merkezi konumundadır (Küçükdağ, 2004, 18-29). Bu nedenle ticari hayatın Konya'da canlı olması, ticari hanların ve çarşıların çeşitliliğini artırmıştır. Konya'nın işletmecilik tarihini, tarih sahnesine yer alan gelişmelere göre bölümlere ayırmak daha doğru olacaktır. Bu çalışma ile Konya şehrinin sanayi yapısı kronolojik olarak incelenmiştir. Bugün de dört organize sanayi, onlarca sanayi sitesi ile Konya Türkiye'nin önemli sanayi merkezleri arasındadır. Konya sanayisinin tarihi köklerine araştırıldığında

ahilikten kalma kooperatifçiliğin, yüzyıllardır devam eden ayakkabıcılığın halen şehirde üretim ve faaliyet alanı olarak devam ettiği görülmektedir.

### **İş Becerikliliğinde Kuşaklar Arası Farklılıkların Analizi: Bir Aile İşletmesi Örneği**

Yasin Rofcanin

Önceden belirlenmiş iş görme yöntemleri ve tanımları çerçevesinde işgörenlerin çalışma faaliyetlerini bireysel düzeyde inisiyatif olarak yeniden şekillendirmeleri olarak tanımlanan iş becerikliliği (job crafting) son dönemlerde hızla yaygınlaşan ve işgören motivasyonunu destekleyen bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. İş becerikliliği farklı türlerde gerçekleşebilir; görev şekillendirme, ilişki temelli şekillendirme ve bilişsel şekillendirme bu türler arasındadır. Bu alanda yapılmış çalışmaların ağırlıklı olarak iş becerikliliğinin işgörenlerin iş yapma şekilleri ve davranışları üzerindeki pozitif etkisini dikkate almaktadır. Ancak iş becerikliliğinin süreç içerisinde ne gibi bir değişim sergilediği ve dahası, dönemsel koşullar bağlamında çevre koşullarının iş becerikliliğini nasıl etkilediği konusunda yazında önemli bir boşluğun bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu doğrultuda, söz konusu boşluğu doldurabilecek noktaları keşfetmek ve bir tartışma zemini açmak üzere bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir. Çalışmanın ana amacı günümüzde “geleneksel ürün imalatçısı” olarak kabul edilen küçük bir aile işletmesinde iş becerikliliğinin kuşaklar arasında hangi açılardan benzerlik ve farklılık gösterdiğini belirlemek ve bu yaklaşımla iş becerikliliği kavramına yeni bir tanımlama getirmektir. İşletmenin kurucusunun oğlu olarak geçmişte işletmenin yönetimini üstlenmiş olan “baba” ve bugün yönetimini üstlenmiş olan “oğul” ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular arasında ilişki temelli şekillendirmenin her iki kuşakta da görülmüş olması ancak teknoloji etkenli değişim süreci temel alındığında bugünkü yöneticinin iş şekillendirmeyi tercih etmiş olması dikkat çekici noktalardır.



## 6

## KURUMSAL TARİH

**Türkiye’de Bir Yönetim Danışmanı: Urwick Orr and Partners ve Türk Hava Yolları’ndaki Danışmanlık Faaliyetleri (1967-1971)**

Akansel Yalçınkaya

Tarihsel olarak kökenleri endüstri devrimine dayandırılan yönetim danışmanlığı ve bu hizmeti veren danışmanların, yönetim kavramının tarihsel gelişimindeki diğerleri işletme okulları ve iş dünyasına yönelik medya olmak üzere en önemli üç aktörden biri olduğu belirtilmektedir (Engwall, Kipping ve Üsdiken, 2016). Yönetim bilgisinin üretimi ve yayılımına benzer şekilde (Üsdiken, 2014), yönetim danışmanlığı faaliyetlerinin de doğdukları bir merkez ve transfer edildikleri bazı çevreler bulunmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye’nin çoğunlukla uygulamaya dönük ve akademik yönetim bilgisini merkez ülkelerden ithal eden bir çevre ülkesi olduğu da zikredilmektedir (Özen, 2013). Bu noktadan hareketle, yönetim ve örgüt araştırmaları yazınında bir çevre ülke olarak Türkiye’ye akademik yönetim bilgisinin transferine ilişkin zengin bir bilgi birikimi yanında, özellikle yönetim danışmanları tarafından gerçekleştirilen yönetim bilgisi ithaline yönelik görgül ilginin daha düşük düzeyde kaldığı söylenebilir. Bu husus, hele ki daha erken dönemlere ilişkin tarihsel sınamalar söz konusu olduğunda daha da belirginleşmektedir.

Bu çalışmanın temel çıkış noktası da, söz konusu bu ihmal edilmişliği bir nebze olsun gidermek üzere, bir çevre ülke olarak Türkiye’de görece daha erken denilebilecek dönemlerde bir yönetim öncüsü (Brech, Thomson ve Wilson, 2010) olarak anılan Lyndall Urwick ile o dönem ülkesindeki önde gelen yönetim danışmanlığı şirketlerinden biri olan (Engwall, Kipping ve Üsdiken, 2016) Urwick Orr and Partners’ın Türk Hava Yolları’ndaki danışmanlık faaliyetlerinin incelenmesidir. Bu noktadan hareketle, çalışmanın temel amacının, yönetim danışmanlığı faaliyetlerini merkez-çevre bakış açısıyla bir çevre ülke örneği üzerinden betimleyerek; yönetim danışmanlığı faaliyetlerinin Türkiye’deki tarihsel gelişimine ve bu bağlamda da işletmecilik ve yönetim tarihi yazınına katkıda bulunmak olduğu söylenebilir. Çalışmada ayrıca, Urwick Orr and Partners ve o dönem için onun yerel ortağı olan Türk Sevk ve İdare Derneği ilişkisinden hareketle, yönetim danışmanlığı faaliyetlerinin gelişiminde uluslararası aktörlerle yerel ortakları arasındaki ilişkilerin incelenmesi de hedeflenmektedir. Bu amacı gerçekleştirebilmek adına, araştırmada kapsam olarak Urwick Orr and Partners danışmanlık şirketinin Türk Hava Yolları’na 1967-1971 yılları arasında yapmış olduğu Re-Organizasyon adı altında (Türk Hava Yolları A.O. 1968 Yıllık Rapor, 1969) yönetsel ve örgütsel içerikli ve hayli geniş kapsamlı danışmanlık faaliyetleri belirlenmiştir. Bu bağlamda, bu amaca yönelik olarak hayli geniş kapsamlı ve çeşitlendirilmiş tarihsel bir veri derlenecektir. Söz konusu veri seti, büyük oranda ulusal olarak TBMM Kütüphanesi, Milli Kütüphane ve Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi’nde yapılacak taramalardan oluşacak olup; aynı zamanda Türk Hava Yolları arşivi ve ulaşılabilirliği durumunda Türk Sevk ve İdare Derneği arşivi ile zenginleştirilecektir. Bununla birlikte, Lyndall Urwick’in kişisel arşivinin yer aldığı ve tasniflendiği (Matthews ve Boyns, 2001) Henley Business School arşivi ile Büyük Britanya The National Archives’a da ulaşılarak tarama yapılması hedeflenmektedir. Veri setine dahil edilen belgeler dışında, veriyi çeşitlendirme ve zenginleştirme adına Türk Sevk ve İdare Derneği ve Türk Hava Yolları çalışanları ile mülakatlar yoluyla veri toplanması da hedeflenmektedir. Ulusal ölçekteki arşiv ve kütüphane taramaları tamamlanmış olup, ikinci aşamadaki arşiv taramalarına geçilmesi planlanmaktadır. Söz konusu bu geniş ve kapsamlı veri seti ile tarihsel analize dayalı bir anlatı (narrative) (Erçek ve Günçavdı, 2016) inşa edilmeye çalışılacaktır.

**Bir Monografi Denemesi: Şirket-i Hayriye'nin İşletme Tarihi**

Esra Dil, Kemal Demir

İşletme tarihi alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, kapitalizmin gelişimini Batılı ülkeleri merkeze alarak spesifik işletmeler üzerinden araştırmanın önemli bir yeri olduğu görülecektir. Kapitalist ilerlemenin farklı ülkelerde nasıl geliştiği karşılaştırmalı işletme tarihi çalışmaları yapabilmeyi de mümkün hale getirmektedir. Deane'in (2000) belirttiği gibi Endüstri Devrimini izleyen süreçlerde üretim birimlerinin büyük ölçeklere ulaşması, iş gücünün geçici istihdamdan sürekli istihdama doğru evrilmesi, yöneticilik bilgisinin uzmanlık gerektiren bir mesleki alana dönüşmesi, yasal çerçevenin işletmecilik faaliyetlerini daha yoğun biçimde konu alması gibi önemli gelişmeler gerçekleşmiştir.

Oysa Türkiye'nin de dahil olduğu yükselen ekonomilerde, alternatif bir işletmecilik tarihi yaklaşımının gerekliliği yazında tartışılmaktadır (Austin vd., 2017). Zira devletin sermayeyi elinde bulunduran asli unsur olarak yatırımları da yapan aktör olduğu bu ülkelerde, kapitalist ilerleme, işletme bilgisinin ve uygulamalarının yayılımı ve kurumsallaşma yukarıda belirtilenden farklı bir seyir izlemektedir. Bu bağlamda, işletme tarihinin bir disiplin olarak yeni gelişmeye başladığı ülkemizde işletmecilik bilgisinin yayılımının izini sürebilmek için **tlklere** odaklanan araştırmalarla yola çıkmak anlamlı görülmektedir.

Osmanlı Devleti örneğine bakıldığında devlet sermayesi ile kurulan çok sayıda fabrikanın yanı sıra devlet tarafından teşvik edilmiş ve girişimciler tarafından kurulmuş özel işletmeler de bulunmaktadır (Sırma, 2011:118). Osmanlı Devleti'nde kurulan ilk anonim şirket olan ve günümüze kadar farklı isimler altında da olsa faaliyetine devam eden Şirket-i Hayriye (Kazgan, 1991) bunlardan birisidir. Bu gerekçeyle bu çalışma, Geç Osmanlı Dönemi modernleşme hamleleriyle hayata geçirilen ve günümüze kadar ulaşan bu uzun ömürlü işletmeye odaklanacaktır. Araştırmanın amacı, Şirket-i Hayriye'nin yönetim ve örgütlenme pratiklerinin neler olduğunu, nasıl uygulandığını, karakteristik özelliklerini açığa çıkarmaktır. Böylece uzun ömürlü bir işletme de yönetim uygulamalarının nasıl kurumsallaştığına dair yapılacak sonraki araştırmalar için bir temel bilgi birikimi oluşturabilmek hedeflenmektedir.

Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi (Wrege, Greenwood and Hata, 1999; Wrege, Greenwood and Greenwood, 1997; Bedeian, 1998; Beu and Leonard, 2004; Lamond, 2005; Smith and Boyns, 2005; Aldrich, 2010; Pindurs, Rogers and Kim, 1995) ve bu düşüncenin Batı dünyasından başlayan yayılımı yoğun bir şekilde incelenmiştir. Osmanlı Devleti bağlamında yönetim olgusu, tekil fabrika örnekleri (örn., Buluş ve Arıcıoğlu, 2005; Topal, vd. 2012) üzerinden inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Öte yandan uzun ömürlü işletmeler üzerine yapılan çalışmalar içerisinde (örn., Dil, 2013; 2014a; 2014b; 2016) devlet eliyle kurulan işletmeler üzerinde odaklanılmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın literatürde eksik bırakılan bu alanı doldurmaya yönelik bir girişim olduğu söylenebilir.

Araştırmanın verileri Başbakanlık Osmanlı Arşivlerinden elde edilmiştir, bunun yanı sıra ikincil veri kaynaklarından da yararlanılmıştır. Şirketin kuruluş yılı olan 1851 ile Osmanlı Devleti'nin yıkılışına kadar olan dönemdeki arşiv dokümanlarının analizi yapılmıştır. Çalışmada nitel bir araştırma yaklaşımı benimsenerek, veriler iki araştırmacı tarafından kodlanmış ve yönetim uygulamalarını içine alan temalara göre sınıflandırılmıştır.

**Bir Sosyal Girişim Modeli: Osmanlı Para Vakıfları**

Çiğdem Gürsoy

Özel ve kamu sektörüne ilaveten üçüncü sektör olarak isimlendirilen Sivil Toplum Kuruluşları 20.yy'ın ortalarında faaliyete başlayarak süreç içinde etki alanlarını genişletmişlerdir. Yüzyılın sonlarında ise söz konusu üç sektörden farklı ve fakat bunlarla bağlantılı bir diğer işletme modeli, **sosyal girişim** ön plana çıkmıştır. Sosyal girişimler bir yandan özel ve devlet sektörü gibi kâr amacı güderken diğer yandan elde ettikleri kârın tamamı ile sivil toplum kuruluşları gibi toplum refahını arttırmaya yönelik çalışmaktadırlar. Diğer bir deyişle sosyal girişimler tek bir çatı altında ekonomik ve toplumsal iki farklı hizmete odaklanmıştır. Bildirinin amacı sosyal girişimin ülkemiz için yeni olmadığı Osmanlı'nın 15. yy'da icat ettiği para vakıflarının tam da bu alanda yüzyıllarca önemli görevler üstlendiğini gösterebilmektir. Bu kapsamda 'ülkemiz için sosyal girişim kavramı aslında malumun ilanı mıdır?' sorusundan hareketle para vakıfları ve sosyal girişimlerin karşılaştırılabilirliği tartışmaya açılacaktır.



Girişimciliğin yazılı belgelerini, ticari işlemleri kaydedebilmek için yazıyı icat eden Sümerlere (M.Ö. 4000) kadar geriye götürmek mümkündür. İlk çağlarda çok yavaş gelişme gösteren ticari işlemler Ortaçağ'ın başlangıcında hafif hareketlenmiş sonlarına doğru coğrafi keşiflerin başlaması, Amerika kıtasının keşfi ve değerli madenlerin Avrupa'ya taşınması ile ivme kazanmıştır. Avrupa'ya taşınan başta gümüş olmak üzere değerli madenler sayesinde piyasalarda mübadeleden para kullanımına geçiş sürecindeki ekonomik hareketlilik 'Ticaret Devrimi' olarak adlandırılmıştır. Bu devirde girişimcilerin bir yandan sürecin doğası gereği ortaya çıkan fırsatları değerlendirdikleri diğer yandan mal ve hizmet alanlarındaki boşlukları görüp yeni ihtiyaçlar yaratarak farklı alanlara yöneldikleri bilinmektedir.

Osmanlı, dünyada para kullanımının ve dolaşımının artmaya başladığı yıllarda söz konusu gelişmelere para vakıflarını icat ederek cevap vermiştir. İslâmiyet'in ilk yıllarından itibaren gayrimenkul vakfedilmesi ile oluşturulmuş vakıf sisteminin içinde 15.yy'ın sonlarına gelindiğinde ilk para vakfı örnekleri görülmeye başlamıştır. Para vakfı, kişilerin paralarını /menkullerini vakfederek kurdukları vakıf türüdür. Vakfedilen meblağlar %10-%15 kâr payı ile kredi olarak verilip elde edilen gelirler toplumun ihtiyaçları doğrultusunda kullanılmıştır. Harcamalardan arta kalanların ana paraya ilave edilerek tekrar dolaşıma dahil edilmesi özellikle istenmiştir. Yıllar içinde para vakıfları, gayrimenkul vakıflar ile birlikte değerlendirildiğinde **Osmanlı Vakıf Medeniyeti** olarak adlandırılan devasa bir kurum ortaya çıkmıştır. Bu kurumunun yaygınlığı ve işlevi sayesinde Osmanlı'da askeri, bürokratik ve saray harcamaları dışında kalan başta eğitim, sağlık, bayındırlık ve sosyal hizmetler olmak üzere sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel pek çok farklı alana hizmet götürülmüştür.

Yapılan çalışma sonucunda, sosyal girişim ve para vakfı modellerinin birbirine benzeyen bazı temel yönleri tespit edilmiştir. En belirgin özellik işleyiş açısından ekonomik faaliyetler sonucunda elde ettikleri kârları toplumun faydasına kullanmalarıdır. Her iki kurumda da sosyal ve ekonomik girişimler sürdürülebilir bir bütünün farklı parçaları olarak algılanarak yapılan hizmetlerin devamlılığı sağlanmıştır. Sosyal girişimciler ile vakıf kurucuları vâkıfların toplumun sorunlarını görerek iyileştirmeye yönelik tavır aldıkları, kendi çevrelerinin yanı sıra farklı bölgelere de hizmet götürdükleri anlaşılmaktadır. Temel benzerliklere rağmen; sosyal girişimlerin ulusal ekonomi içindeki paylarının gün geçtikçe artması ve küresel hareketlere girişimleri göz önüne alınsa dahi para vakıflarının yaygınlığı ve işlevlerinin kapsamına henüz erişemedikleri görülmektedir.

## 7

## YAZARLAR VE ESERLER ÜZERİNE

**İşbölümünün Evrimi ve Yönetimsel Teori: Antik Çağdan Klasik Yönetim Düşüncesine Bir İnceleme**

M. Murat Yaşlıoğlu, Duygu Toplu Yaşlıoğlu

“Bir işin iki ya da daha fazla bireye dağıtılarak, bir iş bileşenleri serisi haline getirilmesi” diğer bir deyişle iş bölümü kavramı bu çalışmada, anlamından ve kullanımından ziyade evrimsel süreci içerisinde incelenmektedir. İş bölümü kavramı antik çağlardan başlayarak klasik yönetim düşüncesine kadar çeşitli alanlar dahilinde incelenmiş ve yorumlanmıştır. İş bölümü sadece teknik işlerde değil, zihinsel süreçlerde de ele alınmalıdır. Yönetimsel iş bölümü de böyle bir anlayışın sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlığın bilinen tarihinden buyana işbölümü ve uzmanlaşma önemli bir yer tutmaktadır. Bu iki kavramı birbirlerinden ayırmak neredeyse imkânsızdır. Uzmanlaşma iş bölümünün bir sonucudur; iş bölümü ile istenen sonuç da kesin bir uzmanlaşma ve standartlaşmadır. Tanımında ve etkileri üzerinde anlamsal bir değişme olmamasına rağmen zaman içinde işbölümü ve uzmanlaşmaya verilen önemi yönetim tarihiyle birlikte incelemek doğru olacaktır.

İnsanlık tarihi kadar eski olan iş bölümü kendi içerisinde evrimleşmiş ve şekillenmiştir. Bugüne kadar iş bölümü hakkında birçok olumlu ve olumsuz eleştiride bulunulmuştur. Ancak görüş birliğine varılan husus iş bölümünün üretimi artırdığı fakat iş tatminini düşürdüğüdür. İş bölümü ile yönetim düşüncesinin evrimini birbirinden ayırmak imkânsız gibidir. Günümüzde iş bölümü yönetim, insan kaynakları ve örgütsel davranış gibi birçok bilimsel alanda kendine yer bulmuş ve inceleme konusu olmuştur. Bu çalışmada yüzyıllar önce ortaya çıkan iş bölümünün klasik örgüt yapısına kadar nasıl şekillendiği ortaya konmaktadır. Elbette klasik yönetim anlayışıyla çıkan yapı da halen değişmekte ve evrimleşmektedir, önemli olan iş bölümünü zihinsel ve teknik işlerde farklı düşünmek ve yorumlamaktır. Yönetim biliminin çıkış noktasını araştırırken bu bilgiler ihmal edilemez gerçekler olarak karşımıza çıkacaktır. Elbette ki tartışmalar ve şekillenmeler yıllarca devam edecek ve iş bölümü kavramı yeni şekiller alacaktır. Bu doğrultuda gerçekleştirilecek olan yeni çalışmalar iş bölümü ve uzmanlaşmanın günümüze kadar uzanan evrimini ele alarak daha geniş bir bakış açısı sağlayacaktır.

**Follett ve Drucker’ın Görüşleri Bağlamında Bilgi Gizleme Davranışı ve Sosyal Sermaye**

Zafer Çakmak

Son yıllarda işletmelerde bilgi ve bilgi paylaşımı üzerine yapılan araştırmalarda, bilginin ne derece önemli olduğu vurgulanmakta ve bilgi paylaşımının organizasyonun başarısında önemli bir faktör olacağı üzerinde durulmaktadır. Buna rağmen birçok organizasyonda bilgi akışı istenilen düzeyde değildir. Buna sebep olan birçok faktör vardır ve bunlardan bir tanesinin de sosyal sermaye olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada bilgi gizleme eylemi üzerinde durulmuş ve sosyal sermaye kavramı açıklanmış, bu iki kavram arasındaki ilişkinin varlığını göstermek ve derecesini ortaya koymak için bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, geçmiş literatürle karşılaştırılarak özellikle Mary Parker Follett’in sosyal iş ve durum yasası görüşleri ve Peter Drucker’ın üzerinde durduğu bilgi işçisi(knowledge worker) kavramı çerçevesinde bir karşılaştırmaya tabi tutulmuş, zaman içerisinde gelişen/değişen teknolojik ve sosyal yapıların bilgi paylaşımı konusunda ne gibi olanaklar sağladığı tartışılmıştır. Karşılaştırma sonucunda bilgi gizleme ve paylaşma eyleminin yönetim bilimi yazınında nasıl değerlendirildiği ve zaman içerisinde işletmelerin bu konuya bakış açılarındaki değişim belirlenmeye çalışılmıştır.



**Geçmişten Günümüze Örgütlerde Hegemonya Olgusu: Zorla mı? Rızayla mı?**

Yusuf Gündüz

Bu çalışmanın amacı örgütlerde var olduğunu düşünülen hegemonya olgusunu yani gönüllü kabule dayalı rızayla boyun eğmeyi tarihsel süreç içerisinde dönem koşulları ve bağlamlarıyla incelemek ve hegemonya olgusunun geçirdiği değişim ve dönüşümler belirlemektir. Çalışmanın konusu örgütlerde var olduğunu düşündüğümüz hegemonya olgusunu “**Örgütsel Hegemonya (Organizational Hegemony)**” araştırmaktır. Bu bağlamda Gramsci anlayışla “farklı sınıf ve grupları ikincil unsurların hâkim güç tarafından empoze edilen sosyal hayat doğrultusunda rızalarını kendiliğinden gösterdikleri gönüllü kabule dayalı bir hâkimiyet ortamında birbirine bağlamak (Robinson, 1996)” şeklinde tanımlanan hegemonya (Hegemony) kavramının kavramından yola çıkarak örgütlerde bu kavramı açıklamaya çalışmaktır.

Araştırma, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda İşletme yönetimi tarihinde yer etmiş yazar ve düşünürlerin eserleri taranarak doküman analizi gerçekleştirilmiştir. Berber (2013) tarafından kaleme alınan *Klasik Yönetim Düşüncesi: Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri* kitabının rehberliğinde ve sanayi devrimi öncesi ve sonrası, yöneten ve yönetilen ilişkilerine farklı bakış açısı içeren eserlerden yapılan seçiler şunlardır: James Steuart (1713-1780) *An Inquiry into the Principles of Political Economy* (1767), Robert Owen (1771-1858) *A New View of Society* (1816), Karl Marx (1818-1883)- *Alman İdeolojisi* (1878), Frederick Winslow Taylor (1856-1915) *The Principles of Scientific Management* (1911), Maximilian Karl Emil Weber (1864-1920) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (1905), *Economy and Society* (1922), Mary Parker Follett (1868-1933) *The New State* (1918), *Creative Experience* (1924), Antonio Gramsci (1891-1937) *İtalyan Devletleri* (1929-1935), Herbert Alexander Simon (1916-2001) *Administrative Behavior* (1947), *A Behavioral Model of Rational Choice* (1955), Michel Foucault (1926-1984), *Özne ve İktidar* (1954-1988). Verilen kaynaklar doküman incelemesine tabi tutulmuşlar ve betimsel olarak analiz edilmişlerdir.

İkinci kısımda ise İstanbul’da bir vakıf üniversitesinde çalışan yaşları 28 ile 60 arasında değişen, 4 erkek ve 2 kadın öğretim elemanı katılımcıdan oluşur. Katılımcılardan 3 kişi kurumda yardımcı doçent kadrosunda, 2 kişi öğretim görevlisi kadrosunda ve 1 kişi araştırma görevlisi kadrosunda çalışan öğretim elemanlarını oluşan katılımcılara araştırma sorularından oluşturulan yarı yapılandırılmış sorularla görüşme tekniği ile toplanan veriler içerik analiziyle derinlemesine incelenerek çalışmanın kategorileri ve temaları ortaya çıkarılmıştır.